

Spremembe: ali res verjamemo, da so edina stalnica?

Bojan Brank

Dobro desetletje in pol nazaj sem sodeloval na predavanju o obvladovanju sprememb. Predavatelj je bil ugleden profesor, kot se za ugledno poslovno šolo spodobi. Prvi vtis po njegovem prihodu v predavalnico je bil slab. Začel je namreč s stavkom: »Prejšnji teden je imela naša skupina prvi nastop in bil sem najbolj opažen.« Slušatelji smo se med seboj začeli spogledovati, češ, ali smo ob pravem času na pravem mestu.

Ko je profesor nadaljeval z zgodbo, se je naša začetna skepsa spremenila v navdušenje. Povedal nam je namreč, da se je vedno želel naučiti igrati saksofon, da pa mu življenjske okoliščine tega niso dovoljevale do njegovih zrelih let. Takrat se je odločil, da bo svojo mladostno željo uresničil, zato se je odpravil v glasbeno šolo. Po dobrega pol leta so imeli prvi javni nastop. Povprečna starost njegovih kolegov je bila enajst let in seveda smo mu rade volje verjeli, da ga na nastopu ni nihče prezrl, ko je odigral 'Kuža pazi' ali kar koli že pač v Angliji naučijo nadebudne saksofoniste v prvih šestih mesecih.

Ne le, da se nas je njegova zgodba dotaknila in smo postali zelo dojemljivi za vso strukturo, ki jo je profesor zgradil z namenom, da bi nam tematiko čim kakovostneje predstavil. V nas je vzbudil še en ključni element, skupen vsem teorijam o obvladovanju sprememb: čustva.

Spremembe sprožajo čustva

Skorajda ni avtorja, ki ne bi čustev v takšni ali drugačni obliki postavljaj v ospredje vseh iniciativ, katerih namen je doseči večjo ali manjšo spremembo zakoreninjenih vzorcev in vedenj. Ljudje smo čustvena bitja in motivacijski sistemi, ki tega ne pripoznajo, so preživeti in učinkoviti zgolj kratek čas. Včasih pa je vloga čustev v procesu obvladovanja sprememb lahko tudi minorna. Evolucijsko pogojene spremembe, denimo, se ne sprožajo ali zaustavljajo zaradi takšnih ali drugačnih čustev – preprosto so programirane v naš genetski material.

Zakaj so spremembe torej sploh potrebne? Ali jih moramo izvajati zaradi pritiska konkurence in omejitve virov? Ali moramo morda zaradi vse večjih zahtev strank in lastnikov spremeniti in prilagoditi svoje strateške in taktične cilje? Nujnost neprestanega prilagajanja je rezultat omenjenih parametrov ter potrebe, da zagotavljamo zavzetost zaposlenih, s tem branimo svoj tržni položaj, preprečujemo odhode ljudi in – navsezadnje – dosežemo dobičkonosnost, ki zagotavlja razvojni potencial.

V procesu prilagajanja smo, tako žal govorijo raziskave, uspešni le deloma – nekaj nad polovico iniciativ po uveljavitvi sprememb se konča s polomom.

Sestavni del uspešnega potovanja do izbranega cilja je zavedanje, da moramo poznati, razumeti in obvladati svoj nabor znanj, veščin in vedenj, s katerimi bomo prekoračili most med obstoječim in želenim.

Kotter: Ljudje so občutljivi na čustva, ki spodbujajo spremembe

John P. Kotter (1) v svojem modelu za uspešno uvedbo sprememb navaja sledeče korake:

- a) krepiti občutek nujnosti, da je treba nekaj storiti glede obstoječih težav in priložnosti,
- b) sestaviti vodilni tim ljudi z ustreznimi lastnostmi in zadostno močjo, da bodo vodili proces sprememb,
- c) ustvariti pravo in privlačno vizijo, ki bo usmerjala prizadevanja sodelujočih,
- č) prečistiti vse komunikacijske kanale in s komunikacijo premagati zmedo in nezaupanje,
- d) pooblaščati nosilce sprememb in odstraniti ovire na poti ljudem, ki so sprejeli novo vizijo in strategije,
- e) s hitro doseženimi kratkoročnimi uspehi na področjih, ki se zde ljudem pomembna, je treba razpršiti cinizem, pesimizem in dvom,
- f) ne dovoliti, da občutek nujnosti presahne – vztrajati na poti sprememb, dokler vizija ne postane stvarnost, in
- g) utrditi spremembe na način, ki bo zagotovil, da bodo ljudje navkljub tradiciji ravnali na nove načine in da se bo novo vedenje zasedrilo v preoblikovano organizacijsko kulturo.

Kotterju se je treba zahvaliti tudi za naslednjo tehtno misel: »Ljudje so občutljivi na čustva, ki spodkopavajo spremembe, in najdejo načine, kako jih omejiti. Občutljivi so tudi na čustva, ki spodbujajo spremembe, in najdejo načine, kako jih okrepiti.«



Boštjan Brank
Foto: osebni arhiv

Burke-Litwinov in model korporacije Crelos

Petstopenjski model obvladovanja sprememb korporacije Crelos (2) pa sestoji iz korakov:

- a) natančno definirati trenutno in bodoče stanje ter opisati, kako bo videti potovanje proti končnemu cilju,
- b) graditi zavedanje na način, da se temeljito oceni razkorak med vedenji, odnosom ter spretnostmi, ki so ključni na vsaki stopnji procesa sprememb,
- c) priprava skozi personalizacijo procesa in razumevanje, kaj vse se mora spremeniti – vključno z mentalnimi modeli vsakega posameznika, kar naj vključuje tudi kriterije, kako bo merjena uspešnost procesa in kdo vse bo v to vključen,
- č) aktivnosti na področju učenja, razvijanja in proslavljanja uspehov,
- d) vzdrževanje momenta – pripoznavanje sprememb in aktivno vključevanje vseh deležnikov.

V procesu prilagajanja smo, tako žal govorijo raziskave, uspešni le deloma – nekaj nad polovico iniciativ po uveljavitvi sprememb se konča s polomom.

Izmed izbranih treh modelov je najkompleksnejši Burke-Litwinov model (3). Sestoji iz dvanajstih postavk, ki jih deli na več področij. Na področju transformacije so pomembni sledeči trije dejavniki:

- a) misija in strategija družbe, tj. kaj ljudje v organizaciji smatrajo kot ključni namen podjetja in razlog njegovega obstoja,
- b) voditeljstvo, pod čemer razumejo filozofijo in vrednote vrhnjega menedžmenta,
- c) organizacijska kultura, ki predstavlja norme in pravila vedenja in vrednot. Po mnenju avtorjev so ti trije transformacijski dejavniki ključni pri spremembi, katere namen je temeljito preobrniti tok dogajanja.

Naslednji sklop je sedem transakcijskih dejavnikov. Če ti nimajo opore v zgoraj navedenih treh transformacijskih dejavnikih, obstaja verjetnost, da bodo spremembe na teh področjih zgolj začasne. Sedem transakcijskih dejavnikov je:

- a) struktura – način delovanja organizacije, ki vključuje vloge, funkcije, komunikacijo, linije odločanja ter porazdelitev moči,
- b) sistemi – procesi in procedure, ki so namenjeni podpori ključnim procesom,
- c) menedžerske prakse – kako in na kakšen način zaposleni z vzvodi moči ter formalnimi odgovornostmi na dnevni osnovi izvršujejo sprejeto strategijo,
- č) delovna klima, s katero avtorji označujejo prevladujoče odnose in vrednost zaposlenih,
- d) individualna znanja in spretnosti – v kakšni meri se prekrivajo znanja in spretnosti, ki so potrebni za izpeljavo sprememb, in znanja in spretnosti zaposlenih, ki dejansko opravljajo določene naloge,
- e) potrebe in vrednote zaposlenih – v kakšni meri procesi in sistemi znotraj organizacije zadovoljujejo potrebe zaposlenih,
- f) motivacija – intrinzični ter zunanji dejavniki, ki spodbujajo ljudi, da neprestano delajo po svojih najboljših močeh.

Transformacijski ter transakcijski faktorji se medsebojno dopolnjujejo ter istočasno vplivajo drug na drugega. Celoten sistem je – z vhodno postavko zunanjega okolja ter izhodno postavko ocenjevanja učinkovitosti procesa sprememb tako posameznika kakor tudi organizacije v celoti – zaokrožen in konsistenten.

Začetek procesa je vedno v nas samih

Zakaj je torej vsaj polovica iniciativ, ki temeljijo na nuji po obvladovanju sprememb, neuspešnih? Odgovor lahko poiščemo s podrobno analizo razkoraka med izbranim modelom ter njegovo dejansko izvedbo. Za neuspeh lahko krivimo bodisi zunanje bodisi notranje dejavnike. Ena od široko razprostranjenih težav pa je soodvisnost, kjer se, po Coveyju (4), srečujemo z začaranim krogom menedžerjev in vodij. Ti pogosto mislijo, da morajo svoje podrejene direktivno usmerjati iz dneva v dan, ob tem pa pozabljajo, da tako v njih 'ubijajo' vsakršno iniciativnost za izboljšave ter povzročajo njihov umik v varno in zgolj na videz udobno cono sprejemanja ukazov in podrobnih navodil.

Sestavni del uspešnega potovanja od starta do izbranega cilja pa je tudi kreiranje zavedanja o tem, da moramo poznati, razumeti in obvladati svoj nabor znanj, veščin in vedenj, s katerimi bomo prekoračili most med obstoječim in želenim. Zunanji 'coach' nam lahko pomaga uspešno udejanjiti izbrano spremembo – odločitev o začetku procesa pa mora, da bi bil postopek uspešen, dozoreti v nas samih.

Bojan Brank

je specialist managementa in poslovni coach.

Viri:

- (1) Kotter, J.P.(2003). Srce sprememb. Ljubljana: GV Založba.
- (2) <http://www.crelos.com/>
- (3) <http://www.brighthub.com/office/project-management/articles/86867.aspx>
- (4) Covey, R.C.(2004). The 8th Habit, New York: Free Press.